

## ESTUDIO FINANCIERO PARA LA APERTURA DE UNA NUEVA SUCURSAL DEL RESTAURANTE A PURO FUEGO

DANIELA GÓMEZ RENDÓN

bathory06@hotmail.es

NATALIA GONZÁLEZ AGUDELO

ngonzalez@correo.iue.edu.co

ESTEFANÍA RAMÍREZ RUIZ

estefaniar\_09@hotmail.com

MARIBEL ZAPATA ZULUAGA

zzmaribel92@gmail.com

**Resumen:** Los restaurantes se encuentran en un mundo altamente competitivo en el que buscan la innovación y expansión para ser restables, competitivos y mantenerse en el tiempo. Es el caso del restaurante A Puro Fuego, que quiere conocer que tan viable sería la apertura de una segunda sucursal en el municipio de Envigado. Este artículo presenta, mediante encuestas y utilizando una matriz DOFA, las ventajas y desventajas del proyecto. Además, se desarrolló un estudio financiero basado en proyecciones e indicadores claves, con el objetivo de proporcionar al inversor la información necesaria para evaluar si el proyecto cumple con sus expectativas.

**Palabras claves:** *Viabilidad financiera, indicadores financieros, análisis de mercado, rentabilidad.*

**Abstract:** Restaurants operate in a highly competitive world where they seek innovation and expansion to remain viable, competitive, and sustainable over time. This is the case for A Puro Fuego restaurant, which aims to assess the viability of opening a second branch in the municipality of Envigado. This article presents, through surveys and the use of a SWOT matrix, the project's strengths and weaknesses. Additionally, a financial study based on projections and key indicators was conducted to provide investors with necessary information to evaluate whether the project meets their expectations.

**Key words:** *Financial viability, Financial indicators, Market analysis, Profitability.*

### 1. INTRODUCCIÓN

En un entorno cada vez más competitivo, las empresas y negocios se encuentran en una búsqueda de expansión y crecimiento, con el fin de mejorar sus rendimientos y el reconocimiento por los buenos servicios y productos que se ofrecen. Una estrategia para lograr expandirse es con la apertura de nuevos locales o sucursales; para esto se necesita de un análisis de diferentes variables, y que, a partir de los resultados y análisis obtenidos, se puede tomar la decisión de dicha estrategia.

El restaurante A Puro Fuego es conocido por su exquisita oferta gastronómica argentina y por su ambiente acogedor, y que poco a poco ha presentado un interesante crecimiento en su operación y ventas. Por esta razón, el desarrollo de esta investigación se centra en el análisis de la viabilidad financiera para la apertura de la segunda sucursal en el municipio de Envigado.

En el proceso de expansión de un restaurante se deben de evaluar cuidadosamente diversos factores, lo que en el desarrollo del proyecto se realizó fue un análisis del mercado, apoyado en encuestas. Además, se identificaron las ventajas y desventajas que se pueden presentar al abrir la segunda sucursal mediante una matriz DOFA. Así mismo, se elaboró un estudio financiero, que, partiendo de la información del restaurante inicial, permitió construir la proyección financiera y calcular diferentes indicadores claves para una mayor proporción de información.

Todo lo anterior, se realizó con el propósito de verificar la viabilidad de establecer la nueva sucursal, y proporcionar a los socios información valiosa para respaldar la toma de decisiones, respecto a la nueva apertura o si mantienen la sucursal inicial mientras se determina el tiempo prudente para abrir una segunda

### 2. MARCO CONCEPTUAL

	<b>ARTÍCULO ACADÉMICO PROGRAMAS DE ESPECIALIZACIÓN</b>	<b>Código:</b> F-DO-0040
		<b>Versión:</b> 01
		<b>Página</b> 2 de 12

Los restaurantes son lugares que tienen como finalidad brindar al consumidor el servicio de bebidas y comidas preparadas dentro o fuera de un establecimiento, a cambio de una retribución económica (García Azcona & Martínez Vera, 2019). Para conseguir con éxito la creación de este proyecto se deben tener en cuenta varios aspectos importantes como el mercadeo: capital humano, segmentación de mercado, nicho de mercado, localización, entre otras; y las finanzas: Impuestos, costos, ingresos y otros términos relacionados con este.

## 2.1 El mercadeo y su importancia en los negocios.

El mercadeo es la ciencia social que busca estudiar al consumidor y el entorno en el que se mueve para la creación de productos y servicios que satisfagan las necesidades identificadas de la mejor manera posible (Cruz Zubieta, y otros). En otras palabras, el mercadeo es la herramienta inicial de todo proyecto para conocer la viabilidad social y económica del negocio antes de ser lanzado oficialmente.

El primer paso para un estudio de mercado es conocer los segmentos en que este se divide, esto quiere decir que, se fragmenta en varias partes con características en común. Tal separación se hace con la intención de que los interesados busquen identificar las ventajas y desventajas del sector más apropiado para su negocio. (Fernandez & Aqueveque, 2001)

Dentro del sector existen empresas que ofrecen productos similares o superiores y que coinciden en un mismo nicho de mercado, es allí donde surge la competencia, y por lo tanto, donde se busca crear estrategias para auto superarse y lograr obtener los mejores resultados, pues como señala el autor “cuanto más competitivo sea el mercado, más necesitará la empresa igualar o superar las expectativas de los consumidores para poder mantenerse activa” (O’Shaughnessy, 1991).

Cuando se hace un análisis de competencia para un negocio, se permite identificar los posibles competidores, precios, evaluación de un nuevo producto o servicio e identificar qué se hace en la competencia para realizar mejoras dentro del negocio. El análisis de la competencia “también permite verificar la viabilidad de un proyecto, ya que este estudio puede revelar una saturación del mercado por la

competencia con demasiadas ofertas en relación con la demanda o la presencia de un monopolio” (Qualtrics., 2020).

Por esta razón, los restaurantes como las demás empresas tienen una tarea difícil y es adaptarse a los cambios de dos pilares esenciales de la economía: la oferta y la demanda; la oferta se refiere a la cantidad de bienes y servicios a disposición de los consumidores, influyendo en sus gustos para la saciedad de los deseos y necesidades de los mismos (Serrano & Villafuerte Pucha, 2018), mientras que la demanda de un producto o servicio está ligada al precio de este, a los ingresos y gustos del cliente y a los valores de los competidores y bienes sustitutos (Vázquez Alvarado & Martínez Damián, 2015). El buen manejo de estos conceptos permite que se elijan convenientemente los precios de venta de los productos del restaurante y la cantidad de productos que se pueden producir sin afectar la rentabilidad del negocio e incluso, tomar decisiones asertivas cuando una de estas variables se vea afectada.

La diferenciación es la manera o el medio que usan las marcas para resaltar una cualidad especial que los hace únicos en el mercado y que, a su vez, los distingue de la competencia prefiriendo la preferencia de su público objetivo a través de las características originales y novedosas (Guardiola, pág. 7)

Para lograr un buen servicio, los restaurantes ponen gran énfasis en el recurso humano, pensando en el papel que desempeñan las personas dentro de la organización, aplicando sus habilidades, conocimientos, actitudes y conducta (Sarmiento, Marisol, Rocio, Morocho, & Jessi, 2018). Estos recursos pueden ser medidos a través de indicadores como el nivel de educación, la experiencia laboral, la salud o la innovación, pero más importante, la satisfacción del cliente.

Lo siguiente será desarrollar una estrategia para tener una mejor visibilidad en la nueva zona donde se ubicará la nueva sucursal, este proceso es definido como posicionamiento, consiste en “posicionar (ubicar) un producto, una marca, una empresa, una idea, un país o, incluso, un individuo, en un hueco de la mente humana” (Mir Juliá, 2015), de modo que se pueda reconocer que el negocio tiene una importancia significativa, no solo para brindar reconocimiento y extensión al negocio que ya opera, sino también para evaluar posibilidades de otros puntos de venta.

	<b>ARTÍCULO ACADÉMICO PROGRAMAS DE ESPECIALIZACIÓN</b>	<b>Código:</b> F-DO-0040
		<b>Versión:</b> 01
		<b>Página</b> 3 de 12

Una de las herramientas que ayudan a las empresas a lograr el posicionamiento, es por medio de la publicidad, la cual es definida como “un proceso de comunicación de carácter impersonal y controlado, que a través de medios masivos, pretende dar a conocer un producto, servicio, idea o institución, con objeto de informar y/o influir en su compra o aceptación” (García Uceda, 2008), pues por medio de esta se captan nuevos clientes, se da a conocer la marca y los productos, y es un medio para que las personas se enteren de lo que están vendiendo.

Para la creación de una publicidad se deben dejar mensajes claros y simples, imágenes que muestren detalles de los productos o servicios que se ofrecen, que involucren sensaciones y lo que hace especial el lugar, usar el logo que los representa e información clave, estos con el fin de que los clientes recurrentes y futuros puedan acercarse al nuevo establecimiento o espacio.

## 2.2 Finanzas para el desarrollo de un proyecto

Para evaluar un proyecto se necesitan diferentes instrumentos financieros, los cuales son importantes para analizar la viabilidad de este, teniendo en cuenta los recursos disponibles y los costos totales. A partir de esto, se puede identificar si el proyecto es viable en términos de rentabilidad esperada del negocio o empresa.

Para iniciar un negocio se deben cumplir ciertas normas y estándares, que por medio de estas se asegure su correcto funcionamiento, y en el caso de los restaurantes, se deben acatar las normas jurídicas, legales y sanitarias, que con cierta frecuencia son vigiladas por entes que auditan el cumplimiento de estas, de presentar alguna novedad podrían imponer alguna multa o cierre del establecimiento.

Además del cumplimiento normativo, es crucial mantener una contabilidad organizada y estructurada, con el fin de controlar los activos, pasivos, ingresos, costos y gastos de manera eficiente y cumplida para evitar errores que puedan perjudicar el establecimiento; Orozco, J, define la contabilidad como el seguimiento, inspección y estudio de los recursos y costos relacionados con la función de una organización (Torres, 1996).

Uno de los elementos más importantes de la contabilidad, principalmente al comienzo de un nuevo

proyecto o ciclo contable, es el flujo de efectivo; este tiene como objetivo principal “presentar la capacidad de generar efectivo que tiene la empresa, así como la utilización de los activos monetarios representados en efectivo, clasificando los movimientos por actividades de explotación, inversión y financiación” (Gómez Valls, 2012). A partir de este flujo de efectivo se gestiona la liquidez necesaria de los activos para que brinden cobertura a los costos y gastos del nuevo proyecto.

Los restaurantes, como cualquier negocio, deben dedicar una parte sustancial de sus utilidades al pago de impuestos, según la forma y tipo de negocio, como forma de financiar el gasto público y para las distintas actividades propuestas por el gobierno, como lo define el banco BBVA a continuación:

Los impuestos contribuyen al sostenimiento general de los gastos públicos, pero el ciudadano no recibe ninguna prestación concreta a cambio de esos impuestos que paga. Sin embargo, los impuestos sirven para el mantenimiento del Estado del bienestar: pensiones, sanidad, educación, seguridad, infraestructuras... elementos básicos que contribuyen al progreso y la mejora de la sociedad y el país. (BBVA, 2023)

Estos impuestos tienen unas características especiales dependiendo del tipo de negocio, como el hecho generador, la periodicidad y la forma de recaudo. Colombia actualmente cuenta con los siguientes tipos de impuestos: impuesto a la renta, impuesto al valor agregado, impuesto al patrimonio, sobre el consumo, aduaneros, entre otros.

Un factor vital en un restaurante, como en otro tipo de negocios, es la inversión, la cual se puede definir como una secuencia de acumulación de fondos con el fin de obtener rentabilidad a futuro, además, se busca que el rendimiento sea mayor al costo inicial (Santos, 2008). La inversión puede ser con diferentes objetivos, como remodelación o expansión del local o puntos de venta, inversiones de publicidad, de insumos, de nuevos platos, entre otros, con el fin de atraer mayores comensales, y con ello, mejor rentabilidad.

Existen diferentes formas de financiación, y dependiendo de la necesidad de las empresas o negocios se acogen a esta. Se puede obtener una financiación propia externa (capital social), propia

	<b>ARTÍCULO ACADÉMICO PROGRAMAS DE ESPECIALIZACIÓN</b>	<b>Código:</b> F-DO-0040
		<b>Versión:</b> 01
		<b>Página</b> 4 de 12

interna (recursos de la propia empresa) y financiación ajena (prestamos recibidos por entidades bancarias u otros). Es por eso que se debe de analizar cuál es la fuente más conveniente que se debe de adaptar:

Para optar entre una u otra fuente financiera el decisor no puede basarse en un único criterio, sino que debe analizar los efectos que las distintas alternativas tendrán sobre la situación interna de la empresa y en qué medida estos efectos están alineados con la estrategia global de la empresa (Casanovas Montserrat, 2015, pág. 32)

El punto de equilibrio es de gran importancia, pues a partir de este se pueden identificar diferentes aspectos para el negocio, como la cantidad que necesitan vender para alcanzar utilidades, evaluar la rentabilidad y la creación de diferentes estrategias que le cree beneficios. Una vez identificado, se puede obtener una visión más amplia y real de la situación de la empresa, y determinar si necesita una financiación.

A su vez, así como el punto de equilibrio es necesario para determinar la rentabilidad de un proyecto o negocio, existen varios indicadores en los que los financieros se apoyan para evaluar este concepto desde diferentes puntos de vista, entre estos se encuentran: la TIR que se centra en el rendimiento anual del proyecto, el ROI compara el beneficio neto respecto a la inversión inicial y el VPN trae a valor actual flujos efectivos futuros, a continuación, se detallan cada uno.

La Tasa Interna de Retorno (TIR) ofrece un porcentaje, el cual determina el beneficio o pérdida que se puede obtener de una inversión realizada para la ejecución de un proyecto. La TIR es una medida utilizada en la evaluación de proyectos, la cual permite comprobar la viabilidad de estos, y, al momento de generarse el resultado, se identifica que entre más elevada se visualice la TIR, mejor será la inversión y la rentabilidad que brinde la entidad.

Se puede decir que “La TIR es una medida de referencia del tipo de interés mínimo que debe dar una determinada inversión para ser rentable” (Sevilla & López, 2020). Esto aporta información sobre lo que se debe lograr para que la rentabilidad obtenida sirva para cubrir los costos.

El ROI (retorno de la inversión) por su parte se define como algo de valor que ha surgido posterior a una

inversión (Castelló Martínez, 2012); de esta manera, se realiza una inversión con unos objetivos establecidos con anterioridad, la cual busca rentabilidad (ROI), este último sería un valor porcentual que se calcula con base en la inversión y los beneficios obtenidos. (Bragg, 2012, citado por Sánchez Jiménez, 2018)

Y, por último, se incluye el Valor Presente Neto (VPN) el cual indica el valor actual o presente de los flujos de los recursos proyectados a un tiempo futuro. Es decir que, cuando se realiza las proyecciones, el inversionista debe determinar unos flujos futuros de caja, los cuales pueden parecer positivos. “El valor presente neto trae al presente todo el valor de los ingresos o beneficios futuros que se hayan proyectado, para así determinar la rentabilidad de la inversión” (Gerencie.com, 2021).

Por otro lado, se tienen los costos, que son la acumulación de trabajo, medios o esfuerzos que se invierten para lograr un fin (Román, 2012). Basados en esto, se realiza la contabilidad de la empresa, lo que ayuda a definir pérdidas o rentabilidad y así definir las inversiones que se pueden ejecutar por parte de los socios, o bien, el retorno correspondiente para los mismo.

A su vez se deben tener en cuenta los gastos generados por la entidad, ya que estos son los recaudos que el Estado exige para concesiones o regímenes especiales. El gasto es una de las herramientas más necesarias para el Gobierno con el cual se llevan a cabo las llamadas “políticas públicas”, estas son todas las obras y los proyectos que se diseñan y se gestionan, los cuales a su vez se llevan a cabo por la gerencia del Estado para satisfacer las necesidades que se encuentran en una sociedad, por ejemplo, las vías, el alcantarillado, los ductos, entre otros.

Según (Guajardo Cantú & Andrade de Guajardo, 2008):

Para la contabilidad financiera los ingresos representan recursos que recibe el negocio por la venta de un servicio o producto, en efectivo o a crédito, mientras que para la contabilidad fiscal los ingresos son los que se consideren acumulables para efectos de impuestos de acuerdo con las leyes fiscales en vigor.

	<b>ARTÍCULO ACADÉMICO PROGRAMAS DE ESPECIALIZACIÓN</b>	<b>Código:</b> F-DO-0040
		<b>Versión:</b> 01
		<b>Página</b> 5 de 12

La previsión inicial de ingresos de una nueva sucursal es un paso fundamental para determinar si el proyecto será sostenible, por lo que se debe dejar un margen para la sucursal teniendo en cuenta los costos y gastos del negocio. Recuperar la inversión de los accionistas y luego sacar conclusiones: si el negocio realmente cumplió con las expectativas.

Finalmente, para determinar la viabilidad del proyecto, es necesaria la toma de decisiones, de acuerdo con investigaciones y enfoques teóricos, esta se puede definir como “Un proceso amplio que puede incluir tanto la evaluación de las alternativas, el juicio, como la elección de una de ellas (...)” (Salinas & Rodríguez, 2011). Esto quiere decir que, cuando se debe realizar la toma de decisiones, se debe hacer un proceso cognitivo para llevar a cabo la selección, esto involucra: un análisis, una categorización, los juicios probabilísticos (los pros y contras de llevar a cabo el proyecto), la construcción de alternativas y la decisión final.

### 3. DISEÑO METODOLOGICO

El diseño metodológico que se utilizó para el desarrollo de la investigación fue un tipo de enfoque mixto, pues es el mejor modelo que se adapta para realizar la investigación; por lo que se busca realizar un estudio financiero y que a partir de este se pueda tomar una decisión de la apertura de una segunda sucursal del restaurante A puro Fuego.

#### 3.1 Tipo de estudio

Se realizó un tipo de investigación descriptiva, donde se relacionan y se describen los diferentes conceptos y términos que comprenden el tema de la evaluación financiera de una empresa o negocio, los cuales ayudan al análisis de los diferentes resultados.

#### 3.2 Población

La población objeto de estudio son los habitantes del área metropolitana. Debido a que la población objeto de estudio es bastante amplia, se propuso el siguiente tamaño muestral infinito, con probabilidad del 0,5, error máximo de estimación del 10% y con un nivel de confianza de 95%, por lo que se aplicó un total de 96 encuestas.

#### 3.3 Procedimiento

Para el desarrollo de esta investigación se utilizaron fuentes de información como: referencias bibliográficas de revistas, libros, bases de datos, que sirvieran como fundamento para la construcción del marco teórico. Para el proceso cuantitativo se diseñó una encuesta de 13 preguntas cerradas, diseñadas en el programa de Forms Office.

FIGURA 1. ENCUESTA



#### 3.4 Técnica para el análisis de la información

Se realiza la recolección de los datos, se agrupan y estructuran con el propósito de la investigación, se definen las herramientas de procesamiento de los datos y mediante gráficas y tablas se analizan los resultados obtenidos en función de dar respuesta a los objetivos y el problema de investigación del proyecto.

### 4. ANÁLISIS DEL ESTUDIO DE VIABILIDAD FINANCIERA PARA LA NUEVA SUCURSAL

A continuación, se presentan algunas variables que se analizaron, incluyendo resultados de encuestas, un estudio financiero y un análisis DOFA

#### 4.1 Análisis de mercado

Este análisis incluye los resultados de unas encuestas para evaluar el potencial de una nueva sucursal de A Puro Fuego. Se tuvieron en cuenta diversos puntos como: la ubicación estratégica, el estado de la oferta y la demanda, servicios que se prestarían, la publicidad y promoción que se implementaría.

##### 4.1.1 Ubicación

El restaurante A puro Fuego, actualmente se encuentra ubicado en la ciudad de Medellín, en el barrio El Poblado. La nueva sucursal tiene como posible ubicación el municipio de Envigado; este municipio está compuesto por 39 barrios, distribuidos en una variedad de estratos socioeconómicos que abarcan

	<b>ARTÍCULO ACADÉMICO PROGRAMAS DE ESPECIALIZACIÓN</b>	<b>Código:</b> F-DO-0040
		<b>Versión:</b> 01
		<b>Página</b> 6 de 12

desde el estrato 1 hasta el 6, y cuenta con una población total de 246.327 habitantes, de los cuales el 83.9% son mayores de edad, según las proyecciones del DANE para el año 2023.

Para corroborar la ubicación propuesta, se realizó una encuesta entre los habitantes del Valle de Aburrá, preguntándoles cuál sería el mejor municipio de Medellín entre las opciones disponibles para establecer la nueva sucursal. El 44 % de los encuestados expresaron su preferencia por Envigado, lo que confirma que sería la localización indicada para establecer el nuevo proyecto.

#### 4.1.2 *Oferta y demanda*

Para el restaurante A Puro Fuego es indispensable satisfacer las expectativas y necesidades que tiene sus clientes, tanto los fieles como los potenciales frente a la nueva sucursal que se proyecta establecer en el municipio de Envigado.

Con el fin de garantizar que la nueva sucursal tenga la demanda esperada, es fundamental cautivar nuevos comensales. Partiendo de los resultados de la encuesta aplicada, se puede concluir que una de las estrategias más efectivas para la atracción de nuevos clientes es brindar un excelente servicio y productos a los clientes que visitan actualmente el restaurante, ya que el 51% de los encuestados afirman visitar un restaurante con tres personas o más y El 78% de los encuestados indicaron que prefieren ir en la noche. esto es un hallazgo significativo y sugiere que la cena es el momento más popular para disfrutar de la experiencia de un restaurante. Esta información indica que oferta debería enfocarse en la cena, ofreciendo menús y servicios que se adapten a esta demanda.

Por otro lado, la mitad de los encuestados está dispuesta a pagar entre \$31.000 y \$45.000 por un plato en un restaurante, lo que sugiere un segmento de mercado significativo en este rango de precio

#### 4.1.3 *Servicios a ofrecer*

El restaurante aparentemente cuenta con una ventaja significativa a la hora de montar una nueva sucursal, por su conocimiento frente a la relación del servicio y los productos que ofrece a sus clientes, le permite comprender con mayor facilidad las necesidades posibles de su negocio y apoyarse para poder cubrirlas en el nuevo proyecto.

Apoyando esto, se les preguntó a los habitantes del Valle de Aburrá que les gustaría que tuviera esta nueva sucursal, para así tener en cuenta la opinión de los principales interesados del negocio, el resultado fue que, para la mayoría, con el 30% de aprobación, es indispensable que sus alimentos sean de la más alta calidad. A este le siguen el precio y el servicio al cliente, con un 20% y un 21% correspondientemente, que también son considerados aspectos relevantes a la hora de elegir un restaurante, dentro de los servicios que les gustaría a las personas encuestadas que ofreciera la nueva sucursal del restaurante son los domicilios y el estacionamiento, con un 33% y 31% respectivamente, ya que es un servicio adicional que le daría mucho beneficio a los clientes, pues estos no se tienen actualmente en la sede principal.

#### 4.1.4 *Publicidad y promoción*

Para el restaurante A Puro Fuego, la publicidad es una de las herramientas esenciales para dar a conocer la marca y los productos, pues por medios de sus redes sociales realiza publicaciones constantes para mostrar los platos y los servicios que ofrecen, y así captar la atención de los nuevos clientes y la fidelización de los existentes.

Para la apertura de la nueva sucursal, se crearían diferentes estrategias de publicidad, creando anuncios claros y simples, mostrando cada detalle del nuevo lugar y los diferentes platos que se pueden disfrutar, de manera que se logre el reconocimiento del restaurante en el sector a incursionar.

Para comprender mejor los factores que influyen en la decisión de visitar un restaurante, se realizó una pregunta sobre los aspectos que las personas consideran antes de elegir un restaurante. Un 54% de los encuestados indicaron que confían principalmente en las recomendaciones de otras personas al elegir un restaurante. Esto destaca la importancia de la voz a voz y las opiniones en la toma de decisiones de los consumidores.

El 41% de los encuestados mencionaron que consultan las plataformas digitales, pues permite conocer los comentarios y calificaciones dadas a los restaurantes, lo que ayuda a la toma de decisión de los consumidores para visitar cierto lugar. Para estrategias de publicidad, esto significa que se debe mantener una presencia sólida en las redes sociales, compartir contenido atractivo y fomentar la interacción con los

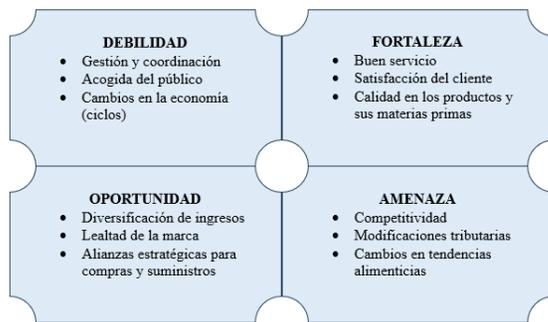
clientes en línea, lo que aparentemente se está realizando en la sucursal actual de A Puro Fuego, conclusión que se da a partir del número de seguidores en los diferentes canales de comunicación.

#### 4.2 Ventajas y desventajas de establecer una nueva sucursal de restaurante A Puro Fuego

Se identificaron mediante una matriz DOFA las posibles situaciones tanto internas como externas, a las que se puede enfrentar el negocio, y con base a los resultados, reducir las debilidades y amenazas, y potenciar las fortalezas y oportunidades del nuevo proyecto.

Es de resaltar que la matriz DOFA “es una herramienta administrativa que permite analizar la situación actual de la empresa con respecto a las condiciones internas de la empresa y el contexto externo que la puede afectar” (Carvajal López, 2022) y que por medio de esta se pueda tener una perspectiva general del comportamiento en el mercado.

FIGURA 2. DOFA



#### 4.3 Viabilidad financiera para la apertura del restaurante A Puro Fuego

La iniciativa de abrir una sucursal implica que se consideren diferentes factores, como el mercado, observado si tiene las características necesarias para la ejecución del proyecto e identificando las ventajas y desventajas que pueden impactar en este. Además, es necesarios evaluar algunas características financieras para estimar si es viable la apertura de una nueva sucursal para el restaurante que funciona actualmente.

##### 4.3.1 Inversión del proyecto

La inversión inicial es un aspecto importante para la planificación de un proyecto. En este caso, se ha considerado tomar como referencia la inversión inicial aportada por los socios en el año 2019 para la financiación de su primer restaurante, y que actualmente se encuentra en operación. Con esta información se pueden tener datos de costos operativos, activos fijos y todo lo relacionado con adecuaciones para que el lugar quede apto para iniciar su operación.

A continuación, se detalla en la tabla 1 la inversión actualizada con respecto al histórico de la inflación, trayendo a valor presente los 55.000.000 invertidos en enero de 2019 por los socios del restaurante A Puro Fuego al año 2022.

TABLA 1. INVERSIÓN INICIAL

Año	Valor	Inflación	Resultados
2019	\$ 55.000.000,00	3,80%	57.090.000,00
2020	\$ 57.090.000,00	1,61%	58.009.149,00
2021	\$ 58.009.149,00	5,62%	61.269.263,17
2022	\$ 61.269.263,17	13,12%	<b>69.307.790,50</b>

Fuente: (Restaurante A Puro Fuego, 2023)

##### 4.3.2 Estimación de Ingresos, costos y gastos

Los ingresos, costos y gastos para esta nueva sucursal se toman con base al estado de resultados obtenidos en el restaurante que opera actualmente considerando el acumulado al año 2022. Para estimar cual sería la proyección de ventas alcanzadas por esta nueva sede, se tomó como base la expectativa de crecimiento del sector de servicios del 2,7%, para los costos gastos se tomó como base el 5% de acuerdo con la variación de la inflación, esta información fue tomada de la página Bloomberg, la cual es encargada de observar y analizar el comportamiento de los mercados financieros en tiempo real; esta proyección se detallará más adelante en el trabajo.

Es importante conocer esta información, ya que brinda una visión clara del rendimiento del negocio y, de esta forma, evaluar la situación financiera que posiblemente experimentará este nuevo proyecto. Los datos recopilados del restaurante sirven para detallar en qué ingresos, costos y gastos incurrirá la nueva sucursal.

**TABLA 2. ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO**

ESTADO DE RESULTADO	Año 2022	Año 2023	Año 2024	Año 2025	Año 2026
VENTAS	\$ 1.013.914.791,00	1.041.290.490,36	1.069.405.333,60	1.098.279.277,60	1.127.932.818,10
COSTOS	\$ 400.000.000,00	420.000.000,00	441.000.000,00	463.050.000,00	486.202.500,00
U BRUTA	\$ 613.914.791,00	621.290.490,36	628.405.333,60	635.229.277,60	641.730.318,10
Gasto operativo	\$ 363.200.000,00	381.360.000,00	400.428.000,00	420.449.400,00	441.471.870,00
UOAI	\$ 250.714.791,00	239.930.490,36	227.977.333,60	214.779.877,60	200.258.448,10
Gastos financieros	-	-	-	-	-
UAI	\$ 250.714.791,00	239.930.490,36	227.977.333,60	214.779.877,60	200.258.448,10
Impuesto	\$ 87.750.176,85	83.975.671,62	79.792.066,76	75.172.957,16	70.090.456,83
<b>UNETA</b>	<b>162.964.614,15</b>	<b>155.954.818,73</b>	<b>148.185.266,84</b>	<b>139.606.920,44</b>	<b>130.167.991,26</b>

*Fuente (Restaurante A Puro Fuego, 2023)*

De acuerdo con la tabla 2, se puede observar que la utilidad neta para el proyecto siempre es positiva. Esta le da oportunidad al inversionista de que si se ejecuta este proyecto puede obtener utilidades en los años pronosticados.

A continuación, se presenta el desarrollo de la viabilidad financiera establecida para el restaurante A Puro Fuego. Se tendrán en cuenta variables fundamentales como: valor presente neto (VPN) y Tasa interna de retorno modificada (TIRM), las cuales permitirán orientar a la toma de decisiones tanto del proyecto como del inversionista.

**TABLA 3. FLUJO DE CAJA DE PROYECTADO**

INVERSION INICIA	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
VENTAS	1.013.914.791	1.041.290.490,36	1.069.405.333,60	1.098.279.277,60	1.127.932.818,10
COSTOS	400.000.000	420.000.000,00	441.000.000,00	463.050.000,00	486.202.500,00
U BRUTA	613.914.791,00	621.290.490,36	628.405.333,60	635.229.277,60	641.730.318,10
Gasto operativo	363.200.000,00	381.360.000,00	400.428.000,00	420.449.400,00	441.471.870,00
UOAI	250.714.791,00	239.930.490,36	227.977.333,60	214.779.877,60	200.258.448,10
Impuesto operativo	87.750.176,85	83.975.671,62	79.792.066,76	75.172.957,16	70.090.456,83
UODI (Utilidad operativa después de impuestos)	162.964.614,15	155.954.818,73	148.185.266,84	139.606.920,44	130.167.991,26
Depreciación	11.000.000,00	11.000.000,00	11.000.000,00	11.000.000,00	11.000.000,00
Amortización	-	-	-	-	-
<b>FCO (Flujo de proyecto)</b>	<b>173.964.614,15</b>	<b>166.954.818,73</b>	<b>159.185.266,84</b>	<b>150.606.920,44</b>	<b>141.167.991,26</b>
Capital de trabajo	381.600.000,00	-	-	-	-
Crecimiento en fijos	0	0	0	0	0
Albano K	0	0	0	0	0
Albano intereses	0	0	0	0	0
<b>Flujo de Inversionista</b>	<b>173.964.614,15</b>	<b>166.954.818,73</b>	<b>159.185.266,84</b>	<b>150.606.920,44</b>	<b>141.167.991,26</b>

*Fuente (Restaurante A Puro Fuego, 2023)*

A partir de los flujos proyectados en la tabla 3, se realizaron los cálculos de las variables antes mencionadas, VPN y TIRM, tanto del proyecto como del inversionista. Posteriormente, se hizo una modelación con el programa Risk Simulator para analizar las probabilidades de viabilidad de la nueva sucursal, a continuación, se presentan los resultados que se obtuvieron.

**TABLA 4. VARIABLES FINANCIERAS**

VPN PROYECTO	366.164.363,42
VPN INVERSIONISTA	60.884.363,42
TIRM PROYECTO	72%
TIRM INVERSIONISTA	26%

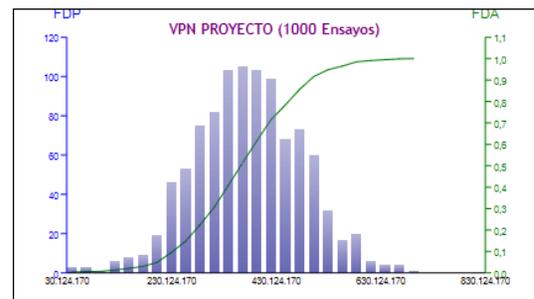
El resultado obtenido en el cálculo de las variables es muy favorable, ya que muestra los resultados de la viabilidad tanto del proyecto como para el inversionista. Los VPN se calcularon teniendo en cuenta una tasa de financiamiento del 25% EA, que es el costo del dinero en el mercado, y en ambos casos, el resultado fue positivo, lo que indica la rentabilidad de la nueva sucursal.

Para la TIRM, se calculó en base a la tasa de financiación mencionada anteriormente y una tasa de reinversión del 13,25% EA, que indica el mínimo que podría obtener al reinvertir los recursos que queden de excedente en algún periodo; este dato fue tomada del DTF del banco de la república. Ambas TIRM tienen un resultado bastante positivo. La TIRM del proyecto muestra un porcentaje superior a la tasa de descuento y la TIRM del inversionista está por encima del premio que ofrece el mercado financiero, que está por el 22%.

En conclusión, el cálculo de estas cuatro variables confirma la viabilidad financiera de la nueva sucursal del restaurante A Puro Fuego, mostrando que tanto el proyecto como el inversionista tienen una interesante oportunidad de generar ingresos por encima de las expectativas del mercado financiero.

Se realizó la siguiente simulación de los indicadores financieros tomados en cuenta para la viabilidad del proyecto, arrojando los siguientes escenarios:

**FIGURA 3. ESCENARIO VPN DEL PROYECTO**

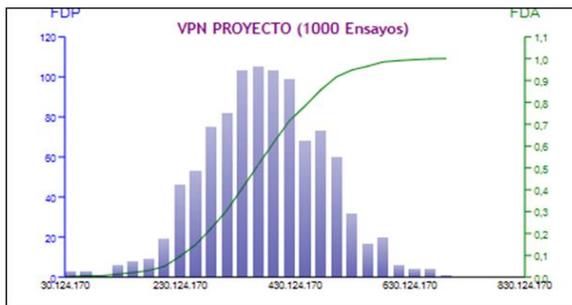


Tipo: Cola Izquierda <, Más Bajo: -Infinito, Superior: 12.441.867, Certeza: 0,0000%

*Fuente: (Risk Simulator, 2023)*

La primera variable que se analizó fue la probabilidad de que el VPN del proyecto sea menor a cero; esta nos arrojó un resultado del 0%, lo que quiere decir que, si los recursos utilizados en la nueva sucursal del restaurante fueran invertidos a la tasa de mercado en otro proyecto, no daría la misma rentabilidad. Además, esto indica que los egresos no superarán el valor de los ingresos, demostrando que se tiene un retorno positivo de la inversión.

**FIGURA 4. ESCENARIO VPN DEL PROYECTO**

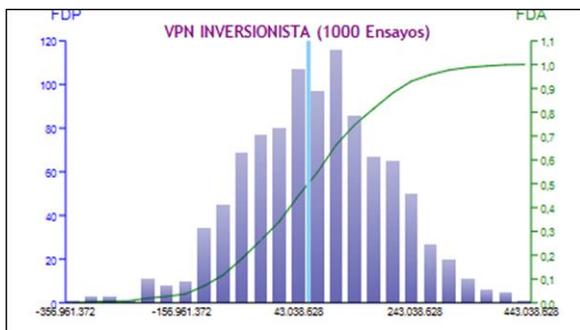


Tipo: Cola Izquierda <, Más Bajo: -Infinito, Superior: 12.441.867, Certeza: 0,0000%

Fuente: (Risk Simulator, 2023)

La primera variable que se analizó fue la probabilidad de que el VPN del proyecto sea menor a cero; esta nos arrojó un resultado del 0%, lo que quiere decir que, si los recursos utilizados en la nueva sucursal del restaurante fueran invertidos a la tasa de mercado en otro proyecto, no daría la misma rentabilidad. Además, esto indica que los egresos no superarán el valor de los ingresos, demostrando que se tiene un retorno positivo de la inversión.

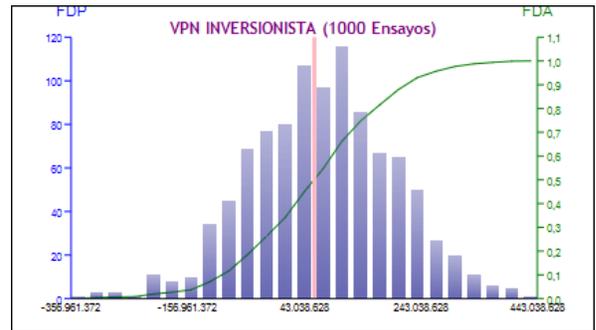
**FIGURA 5. ESCENARIO 1 VPN INVERSIONISTA**



Tipo: Cola Derecha >, Más Bajo: 60.399.331, Superior: Infinito, Certeza: 49,0000%

Fuente: (Risk Simulator, 2023)

**FIGURA 6. ESCENARIO 2 VPN INVERSIONISTA**

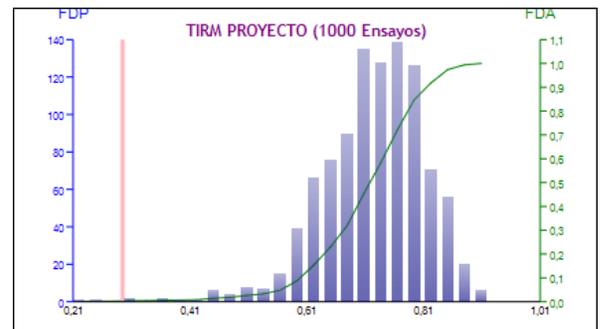


Tipo: Cola Izquierda <, Más Bajo: -Infinito, Superior: 60.399.331, Certeza: 51,0000%

Fuente: (Risk Simulator, 2023)

La segunda variable analizada fue el VPN del inversor, donde se propuso comparar las probabilidades de rentabilidad que tienen los socios frente al proyecto. El primer escenario que se tuvo en cuenta fue la posibilidad de que la sucursal del restaurante brinde un rendimiento superior al calculado por las proyecciones realizadas basadas en la tasa de financiamiento del 25% EA. El cual arrojó un resultado del 49% de probabilidad de que el inversionista obtenga un rendimiento superior. Mientras, el segundo escenario arroja un resultado del 51% de que el inversionista obtenga un rendimiento por debajo de la expectativa, según las proyecciones realizadas.

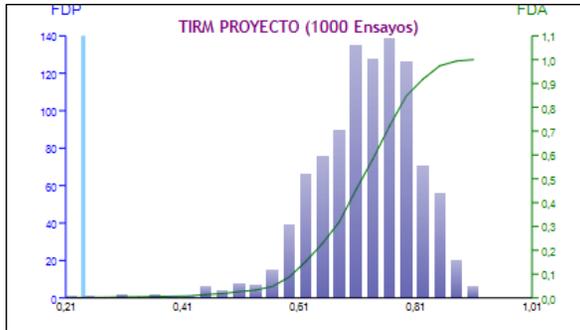
**FIGURA 7. ESCENARIO 1 TIRM DE PROYECTO**



Tipo: Cola Izquierda <, Más Bajo: -Infinito, Superior: 0.2950, Certeza: 0,2000%

Fuente: (Risk Simulator, 2023)

**FIGURA 8. ESCENARIO 2 TIRM INVERSIONISTA**



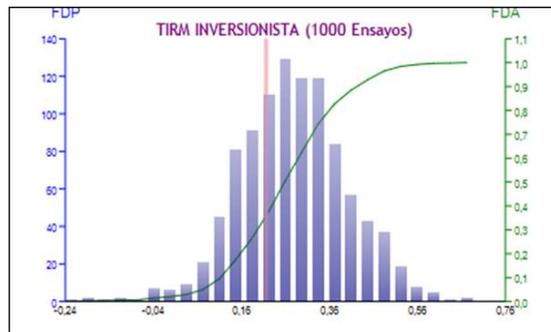
Tipo: Cola Derecha >, Más Bajo: 0,2402, Superior: Infinito, Certeza: 99,8000%

Fuente: (Risk Simulator, 2023)

La tercera variable analizada es el indicador de la TIRM para el proyecto. Esta se evalúa desde dos perspectivas; en el primer escenario se observó qué probabilidad tiene el proyecto de generar una rentabilidad superior a la proyectada del 72%. Los resultados indican que el proyecto no tiene la capacidad de generar un mayor retorno del proyectado, dado que la simulación arrojó un resultado de 0,2%.

Por otro lado, el segundo resultado de esta variable evalúa la posibilidad de que la TIRM del proyecto sea menor a la proyectada del 72%, arrojando un porcentaje del 99,8%, indicando que al tener una expectativa de retorno tan alto genere mayor riesgo y la posibilidad de que este no genere los beneficios esperados.

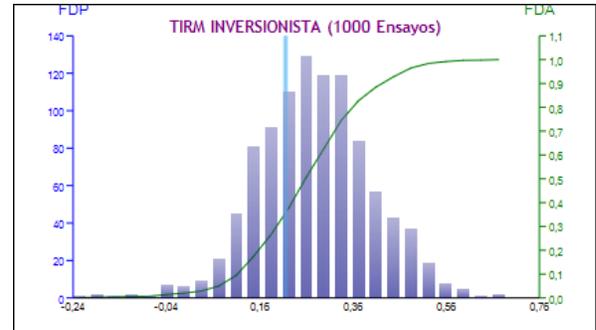
**FIGURA 9. ESCENARIO 1 TIRM DEL INVERSIONISTA**



Tipo: Cola Izquierda <, Más Bajo: -Infinito, Superior: 0,2203, Certeza: 35,8000%

Fuente: (Risk Simulator, 2023)

**FIGURA 10. ESCENARIO 2 TIRM DEL INVERSIONISTA**



Tipo: Cola Derecha >, Más Bajo: 0,2197, Superior: Infinito, Certeza: 64,2000%

Fuente: (Risk Simulator, 2023)

La última variable analizada es el indicador de la TIRM para el inversionista. Esta se evalúa de acuerdo al punto de referencia de rentabilidad del 22% ofrecido por el mercado según la bolsa de valores de Colombia.

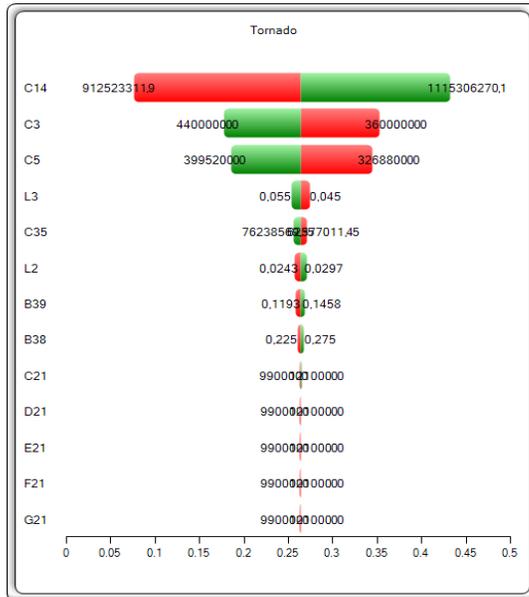
En el primer escenario se observó qué probabilidad tiene el inversionista de generar una rentabilidad inferior a la referenciada por el mercado. Los resultados indican un 36,8% de posibilidades de que el inversionista no logre igualar la rentabilidad referida.

De otro lado, el segundo escenario de esta variable evalúa la posibilidad de que la TIRM del inversionista sea mayor a la ofrecida en el mercado, arrojando un porcentaje del 64,2%. Esto es un resultado representativo a la hora de considerar invertir en el proyecto, ya que la rentabilidad ofrecida por financiar la nueva sucursal del restaurante es aún mayor a la tasa de referencia.

**TABLA 5. VARIABLES PARA ANÁLISIS DE TORNADO**

Celda	Nombre
C14	Ventas
C3	Costos
C5	Gasto operativo
L3	Inflación esperada promedio
C35	Inversión inicial
L2	Expectativa de crecimiento en ventas
B39	Tasa de reinversión
B38	Tasa de financiamiento
C21	Depreciación
D21	
E21	
F21	
G21	

**FIGURA 11. ANÁLISIS DE TORNADO**



Fuente: (Risk Simulator, 2023)

Para finalizar, se realizó un análisis de tornado con respecto a la rentabilidad del inversionista.

La primera que se analizó fueron las ventas (C14). Se muestra una variación significativa con respecto a la disminución de las ventas, ya que por disminuir este rubro en aproximadamente un 10%, la rentabilidad del inversionista se reduce a un 7,66%, lo que no sería porcentaje atractivo para que los socios inviertan en el proyecto, siendo más rentable invertir a la tasa de referencia del mercado. De otro lado, si las ventas aumentarían en el mismo porcentaje, la rentabilidad del inversionista sería de un 43,20%, lo que sería muy atractivo para invertir en la nueva sucursal del restaurante.

Otros factores que influyen en la variación del indicador de rentabilidad del inversionista son los costos (C3) y los gastos operativos (C5). Ambos tienen una relación significativa en este panorama de probabilidades del proyecto. Disminuir los costos y los gastos operativos en un 10% el inversionista podría mejorar su rentabilidad en un 35,30% con la primera variable y un 34,45% con la segunda. Lo que podría asegurar el éxito financiero del proyecto, haciéndolo

muy rentable para los socios si se gestionan adecuadamente los rubros mencionados.

Sin embargo, se debe considerar el panorama contrario. Si los costos y gastos operativos aumentarían en un 10%, las probabilidades que tiene el inversionista en cuanto a rentabilidad disminuirían a un 17,75% para costos y a 18,55% para gastos operativos, lo cual no llega ni siquiera a la rentabilidad ofrecida en el mercado, dejando de ser atractivo para los socios.

## 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La apertura de una segunda sucursal del restaurante A Puro Fuego en el municipio de Envigado es una oportunidad prometedora. La calidad y diversidad de la oferta de productos, referenciada de manera positiva en diversos medios, hace que lleguen nuevos clientes. A pesar del conocimiento limitado que se posee sobre el establecimiento, la disposición de las personas a explorar y probar nuevos lugares ofrece una acogida provechosa, generando que dicha inauguración sea exitosa y presente una muy buena aceptación por parte de la comunidad local.

Abrir una nueva sucursal de A Puro Fuego presenta ventajas notables, como ofrecer un servicio de calidad que prioriza la satisfacción del cliente tanto en la comida como en el servicio, contribuyendo a la consolidación de una sólida reputación. Además, la eficiencia en los tiempos de servicio fortalece la experiencia del cliente. Sin embargo, se deben considerar desafíos, incluido el incremento en los costos asociados con la expansión y la necesidad de esperar a que la nueva ubicación adquiera reconocimiento y fama. La gestión cuidadosa de estos aspectos, junto con un enfoque estratégico, puede ayudar a equilibrar estas ventajas y desventajas para lograr un crecimiento exitoso de A Puro Fuego.

Tras analizar los indicadores, se resalta la contundente viabilidad financiera de establecer una nueva sucursal del restaurante A Puro Fuego. Las variables analizadas dejan ver no solo los beneficios económicos y reputacionales que este proyecto traería para el establecimiento existente con respecto a la marca, sino también la rentabilidad que generaría a sus inversores comparada con lo que ofrece el mercado. Esto indica que tiene posibilidades de generar beneficios en el corto y largo plazo.

	<b>ARTÍCULO ACADÉMICO PROGRAMAS DE ESPECIALIZACIÓN</b>	<b>Código:</b> F-DO-0040
		<b>Versión:</b> 01
		<b>Página</b> 12 de 12

## 6. REFERENCIAS

- BBVA. (1 de Agosto de 2023). BBVA NOTICIAS. Recuperado de ¿Qué son los impuestos? ¿Por qué y para qué se pagan?: <https://www.bbva.com/es/salud-financiera/tasas-impuestos-cotizaciones-por-que-y-para-que-debemos-pagar-tributos/>
- Carvajal López, O. (2022). Control organizacional. Ecoe Ediciones.
- Casanovas Montserrat, B. J. (2015). La Financiación de la Empresa: Como optimizar las decisiones de financiación para crear valor.
- Cruz Zubieta, C. L., Enciso Granados, G. C., Forero Molina, S. C., Garzón Medina, C., Hoyos Ballesteros, R., Leyva Vallejo, K., . Zitzmann Betancourt , J. (s.f.). Fundamentos de Mercadeo. Ecoe Ediciones.
- García Azcona, J., & Martínez Vera, M. I. (2019). Uso de la dotación básica del restaurante y asistencia en el preservicio. España: IC Editorial.
- García Uceda, M. (2008). Las claves de la publicidad. ESIC Editorial.
- Gerencie.com. (10 de Diciembre de 2021). Gerencie.com. Recuperado de Gerencie.com: <https://www.gerencie.com/valor-presente-neto.html>
- Gómez Valls, F. (2012). Aplicación en Excel para la elaboración de estados de flujo de efectivo: Contiene CD-ROM. Profit Editorial.
- Guajardo Cantú, G., & Andrade de Guajardo, N. E. (2008). Contabilidad Financiera. McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES.
- Guardiola, É. (s.f.). ¿Qué te hace distinto? La importancia de la diferenciación. Stoyemotom.
- Mir Juliá, J. (2015). Posicionarse o desaparecer. ESIC Editorial.
- O'Shaughnessy, J. (1991). Marketing competitivo: un enfoque estratégico. Ediciones Díaz de Santos.
- Qualtrics. (21 de 07 de 2020). Análisis de la competencia. Recuperado de <https://www.qualtrics.com/es/gestion-de-la-experiencia/marca/analisis-de-la-competencia/>
- Román, C. L. (2012). Costos Históricos. México: Eduardo Durán Valdivieso. Recuperado de [https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/36743845/costo\\_s\\_historicos-libre.pdf?1424727200=&response-](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/36743845/costo_s_historicos-libre.pdf?1424727200=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DCALCULO_DE_LAS_VENTAS_PRODUCTO_PRINCIPAL.pdf&Expires=1692422441&Signature=NshfbmWASF8etrAOI7hFNMsMg8MLXYSH4jtSesvoKVp0)
- Salinas, M., & Rodríguez, H. (2011). Toma De Decisiones. DevalSimWeb, 1.
- Santos, T. S. (2008). ESTUDIO DE FACTIBILIDAD DE UN PROYECTO DE INVERSIÓN: ETAPAS EN SU ESTUDIO. Contribuciones a la Economía, 11. Recuperado de <https://www.eumed.net/ce/2008b/tss.htm>
- Sarmiento, Y., Marisol, M., Rocio, J., Morocho, E., & Jessi, M. (2018). Importancia de los recursos humanos en las micro, pequeñas y medianas empresas del Ecuador. Revista Universidad y Sociedad, 10(2), 89-93.
- Sánchez Jiménez, M. Á. (2018). La medición del Retorno en la Inversión (ROI) en las Redes Sociales. ESPACIOS, 39(33), 2. doi:10.48082/espacios-a23v44n067
- Serrano, A. L., & Villafuerte Pucha, E. (2018). Indicadores Turísticos: oferta y demanda de la ciudad patrimonial de Cuenca – Ecuador. Revista Latino-Americana De Turismología, 3(1), 58-68. doi:<https://doi.org/10.34019/2448-198X.2017.v3.10027>
- Sevilla, A., & López, J. (2020). Tasa interna de retorno (TIR). Economipedia.
- Torres, J. O. (1996). La Contabilidad de Costos. Recuperado de [http://jotvirtual.ucoz.es/COSTOS/LA\\_CONTABILIDAD\\_DE\\_COSTOS.pdf](http://jotvirtual.ucoz.es/COSTOS/LA_CONTABILIDAD_DE_COSTOS.pdf)
- Vázquez Alvarado, J. M., & Martínez Damián, M. Á. (2015). Estimación empírica de elasticidades de oferta y demanda. Revista mexicana de ciencias agrícolas, 6(5), 955-965.

### Hoja de vida Autores

**Daniela Gómez Rendón:** Licenciada en Educación física y deporte, estudiante especialización en finanzas y proyectos

**Natalia Gonzalez Agudelo:** Contadora Pública y estudiante de especialización en finanzas y proyectos

**Estefanía Ramírez Ruiz:** Administradora financiera y estudiante de especialización en finanzas y proyectos

**Maribel Zapata Zuluaga** Administradora financiera y estudiante de especialización en finanzas y proyectos